

artikel

Talenten benutten in teams

Anne-Marie Kuijpers en Marian Thunnissen

Lectoraat Dynamische talentinterventies, Fontys Hogescholen

Bij talentbenutting probeer je om optimaal gebruik te maken van de sterke punten van een medewerker. Binnen teams kun je optimaal gebruik maken van de diversiteit aan talenten. Een mooi streven, maar hoe pak je dat aan?

Aandacht voor talent van individuen is er al langer. Veel onderzoek en literatuur legt daar de nadruk op. In eerste instantie was dat vaak vanuit de exclusieve talentbenadering: wie in de organisatie kunnen we bestempelen en ontwikkelen als talent? De laatste jaren is dat (ook) steeds meer vanuit de inclusieve talentbenadering: hoe kunnen we het talent van elke medewerker zo goed mogelijk inzetten? Wat we in elk geval weten, is dat de context van de medewerker van invloed is op het benutten en ontwikkelen van zijn talenten.

We zien daarnaast dat organisaties steeds meer gaan werken met teams als eenheid van organiseren. Verantwoordelijkheden worden steeds meer neergelegd bij kleinere teams, in plaats van afdelingen of grote groepen. Dat maakt het interessant om naar talentbenutting in teamcontext te kijken.

Over talent in en van teams is echter nog minder bekend. Het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys hogescholen heeft onderzoek gedaan naar talentbenutting in teams: hoe kunnen teams worden ondersteund in het talentgericht werken in het team, zodat talentbenutting ook bijdraagt aan teamontwikkeling en aan teamgroei? Door middel van een actieonderzoek bij drie teams is de zogenaamde TalentTeam-methodiek ontwikkeld. In dit artikel wordt de methodiek gepresenteerd.

Teams in organisaties

Een team heeft een compleet en samenhangend takenpakket

In organisaties, waaronder in het onderwijs en de gezondheidszorg, is steeds meer focus op teams qua organisatie-eenheid en verantwoordelijkheid. Eén van die ontwikkelingen is het formeren van zelfsturende, zelfstandige of autonome teams. Binnen de sociotechniek is veel onderzoek gedaan naar zelfsturende teams. De sociotechniek is een bedrijfskundige benadering die de principes van zelfsturing en zelforganisatie vertaalt naar processen en taakverdeling in een organisatie. De sociotechniek streeft naar processen die eenvoudig en duidelijk zijn (i.p.v. opgesplitst). Daarnaast benadrukt de sociotechniek het belang van de gezamenlijke doelstelling en streeft ernaar regelcapaciteit zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

Een team is in deze context “een relatief vaste groep medewerkers die verantwoordelijk is voor een gezamenlijk eindresultaat”.

Een goed functionerend team

Voor het goed functioneren en ontwikkelen van een team is het van belang om op het volgende te letten:

1. Een goed team heeft een gezamenlijke en gedragen opdracht, die vanzelfsprekend aansluit op de visie en missie van de organisatie. Mensen vinden elkaar namelijk niet op SMART-doelen, maar op wat ze samen als ‘de bedoeling’ zien.
2. Om de teamopdracht te kunnen realiseren heeft het team een compleet en samenhangend takenpakket. Deze compleetheid leidt vaak tot multidisciplinaire teams. Teamleden hebben elkaar nodig om het werk uit te kunnen voeren en om aan de bedoeling te werken. Ze werken dus

vanzelfsprekend veel of regelmatig samen. Voorbeelden van zulke multidisciplinaire teams zijn een jaarteam in het onderwijs en een afdelingsteam in de zorg.

3. Het team kan zelfstandig regelen wat nodig is om het werk, de opdracht, uit te voeren. Het team lost problemen zelf op, zonder daarvoor een leidinggevende of een ondersteunende afdeling in te hoeven schakelen.
4. De noodzakelijke afstemming met andere teams in de uitvoer van het werk, kan het team gemakkelijk doen. Daarvoor zijn er faciliterende systemen, procedures en structuren (denk aan ICT- en HR-systemen). Ook de leidinggevende (een rol binnen of buiten het team) is faciliterend. Meestal bemoeit deze leidinggevende zich niet met de dagelijkse operatie, maar richt zich op tactische en strategische zaken. Daarnaast kan een leidinggevende bijdragen aan de (talent)ontwikkeling van de teamleden en van het team als geheel.
5. Om als team goed te kunnen functioneren moet het team precies de juiste omvang hebben en een redelijk stabiele samenstelling. Het is moeilijk om een exact aantal te noemen, maar een aantal van acht tot twaalf personen lijkt ideaal hiervoor. Een stabiele samenstelling werkt stimulerend op de teamcultuur en de teamontwikkeling.
6. Een goed team heeft de juiste kennis en ervaring aan boord. Dus ook de samenstelling van het team is van belang. Het lijkt er op dat divers samengestelde teams innovatiever zijn en beter presteren. Liever verschillende personen die elkaar aanvullen, dan gelijksoortige personen.

Bij talentbenutting probeer je optimaal gebruik te maken van de sterke punten van een medewerker

Teamgerichte talentbenadering

Bij het laatste punt ligt de relatie met talent. Talenten zijn de persoonlijke eigenschappen die tot uitdrukking komen in alle taken die individuen goed en met plezier doen. Bij talentbenutting probeer je om optimaal gebruik te maken van de sterke punten van een medewerker. Talentbenutting kan plaatsvinden binnen de huidige functie, maar wanneer dat in teamverband wordt gedaan creëert dat nog meer mogelijkheden. Een team kan zich ontwikkelen van een team dat gericht is op individuele talentontwikkeling en individuele wensen ten aanzien van taken, naar een team dat gericht is op continu leren en de sterkste teamopstelling qua taakverdeling. In een gevorderd team wordt ook het primaire proces aangepast en worden talenten ook in andere teams ingezet. In een vergevorderd team is de talentontwikkeling een continue proces geworden en draagt deze bij aan een leven lang leren.

De TalentTeam-methodiek is, door middel van actieonderzoek, ontwikkeld om **teams** te ondersteunen in het talentgericht benutten van de talenten in het team. Na literatuuronderzoek is een eerste versie van de TalentTeam-methodiek opgezet. Deze is in 2017 en 2018 bij drie docententeams toegepast en aangescherpt.

De methodiek is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. Een leidinggevende met een ondersteunende, inclusieve talentvisie die het team de ruimte geeft om werkzaamheden en taakverdeling te veranderen.
2. Medewerkers kennen hun eigen talent, zodat ze deze kunnen vertalen naar de best passende werkzaamheden.
3. Teamleden kennen elkaars talent, elkaars sterke punten en leren zo elkaar steeds beter kennen.
4. Het team gaat teamcraften, gaat op teamniveau de werkzaamheden beter verdelen om zo gezamenlijk tot een optimale verdeling van werkzaamheden te komen en/of werkzaamheden aan te passen.

Het proces wordt begeleid en gestimuleerd door een procesbegeleider.

Fasen van de TalentTeam-methodiek

De TalentTeam-methodiek bestaat uit vier verschillende fasen. Onderstaand een toelichting van de verschillende fasen en van de invulling van de methodiek.

Fase 1: Voorbereiding

Borgen van de voorwaarden in een of meerdere gesprekken met een leidinggevende en/of coördinerend teamlid. Uitleg aan het team.

Fase 2: Talenten ontdekken

Individueel talentonderzoek en individuele talentgesprekken. Aanvullende tools om de vertaling naar werkzaamheden te maken.

Fase 3: Talenten delen

Eén of meerdere teambijeenkomsten om tot een talentmatrix te komen waarin de relatie tussen talenten en werkzaamheden op teamniveau wordt gelegd.

Fase 4: Talenten benutten

Teamcraften: werkzaamheden anders verdelen en/of aanpassen om zo optimaal gebruik te maken van de talenten in het team.

De TalentTeam-methodiek is tot nu toe in drie teams toegepast. Hieruit kwam het volgende naar voren:

1. Teams die de ruimte krijgen en nemen om – met de talenten als uitgangspunt – aanpassingen te doen in het primaire proces, ervaren een betere talentbenutting.
2. Er is een duidelijke relatie tussen teamontwikkeling en talentbenutting. Een team dat verder ontwikkeld is, maakt gemakkelijker stappen in talentbenutting. Omgekeerd draagt het praten over en werken aan talentbenutting positief bij aan teamontwikkeling.
3. De talentbenadering maakt het bestaan en bespreken van (wezenlijke) verschillen tussen teamleden gemakkelijker en geeft verschillen zelfs een positief label.

Tips voor talent in teams

De beschreven methodiek ondersteunt hoe een team vorm kan geven aan talentbenutting ten behoeve van het individu en vooral ten behoeve van het team als geheel. Het is aan te raden om een methodiek voor talentbenutting in teams te gebruiken, die het proces ondersteunt en medewerkers helderheid geeft.

Daarnaast is het belangrijk te letten op het volgende:

- Voor een optimale talentbenutting is het van belang om qua teamontwikkeling te werken aan een zelfstandig team.
- Voor een optimale talentbenutting is het van belang dat het team aanpassingen mag doorvoeren in het primaire proces.
- Begin bij leidinggevend: hun visie en talent voor talent is van doorslaggevend belang in talentbenutting.
- Maak heterogeniteit in een team tot een positief kenmerk, namelijk diversiteit, en maak daar gebruik van.
- Help individuele medewerkers ontwikkelen in zelfsturend vermogen en persoonlijk leiderschap, met het oog op nieuwe organisatievormen en talentbenutting.

Diversiteit is dus een sleutel tot kwaliteit!